

INITIATIVE CORPORATE GOVERNANCE[®] DER DEUTSCHEN IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Real Corporate Governance

■ **Nachrichten** ■ **Analysen** ■ **Standpunkte**

Ausgabe
01/2015

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Sie erhalten heute die dritte Ausgabe unseres Corporate Governance- und Compliance-Newsletters, dem wir einen neuen Namen gegeben haben.

Werteorientierte Unternehmensführung und rechtstreu Verhalten erstrecken sich auf so viele thematische Aspekte, dass wir den Fokus gerne erweitern und dies im Namen zum Ausdruck bringen möchten.

In dieser Ausgabe lesen Sie u. a. Beiträge zu Wertemanagement, Compliance Change Management, Transparenz und Marktverständnis sowie zur sogenannten „Cooling Off-Phase“. Wie immer finden Sie natürlich auch Informationen zur ICG, unserer aktuellen Arbeit und anstehenden Projekten.

Wir danken den Autorinnen und Autoren für Ihre Beiträge und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen!

Thomas Zinnöcker



Thomas Zinnöcker
Vorstandsvorsitzender
der ICG

In dieser Ausgabe

Allgemeines	Transparenz nützt wenig, wenn das Marktverständnis fehlt	S. 2
	Wertemanagement im Unternehmen - um welche Werte geht es?	S. 4
Compliance und Finanzwirtschaft	KAGB - Konsolidierung im Fondsmarkt und Chancen für neue Dienstleister	S. 8
EU-Kommission	Comply or explain - Handreichung durch die EU-Kommission	S. 10
CG und Compliance in Forschung und Lehre	Der CoRE Code of Conduct und der Code of Ethics	S. 12
Compliance-Organisation	Compliance Lifecycle Management - Von regelbasierter Compliance zum werteorientierten Integritätsmanagement	S. 14
Das aktuelle Stichwort	Cooling off in der Drehtür - Sperrfrist für Minister	S. 18
Corporate Governance international	IES - International Ethical Standard	S. 19
Unternehmensführung	Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft - Buchankündigung -	S. 20
ICG intern	In den Vorstand gewählt / Rendite mit Moral	S. 23
	Arbeitskreise / Fortbildung	S. 24
ICG Broschüren	Compliance-Risiken in der Immobilienwirtschaft	S. 25
	Literatur- und Veranstaltungstipps	S. 26
	Impressum/Haftungsausschluss	S. 27

Transparenz nützt wenig, wenn das Marktverständnis fehlt

Menschen nehmen jeden Tag an Marktprozessen teil. Wir kaufen Milch und Brot, wir schließen einen Vertrag für einen Mietwagen oder buchen einen Wochenendurlaub auf Sylt. Dabei vergleichen wir zahlreiche Angebote und Preise, bewerten implizit Ausstattungsmerkmale von Hotels oder Autoklassen und bilden unser Urteil über die eigene Zahlungsbereitschaft. Man müsste annehmen, dass wir durch all diese Transaktionen fit sind in Fragen der Marktwirtschaft: Wie bilden sich Preise aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage?

Doch wie ist es tatsächlich um diese Fitness bestellt?

Dafür suchen Wissenschaftler in den letzten Jahren nach einem geeigneten Maßstab, um das finanzwirtschaftliche Verständnis von Marktakteuren zu erfassen. Ein Standard für diese Vermessung hat sich zwar noch nicht herauskristallisiert, doch die vorliegenden Ergebnisse weisen alle in dieselbe Richtung:

Ein nennenswerter Teil der Bevölkerung hat unzureichendes finanzwirtschaftliches Rüstzeug, um qualifizierte Entscheidungen auf Finanzmärkten zu treffen. In einem Seminar der IREBS an der Universität Regensburg haben wir kürzlich danach gesucht, ob sich auch über das immobilienwirtschaftliche Verständnis in der Bevölkerung Aussagen treffen lassen. Das ernüchternde Ergebnis war, dass hier nicht nur ein standardisierter Maßstab fehlte, es schien, als hätte die Suche danach noch überhaupt nicht begonnen.

Die Immobilie ist für die allermeisten Menschen die größte einzelne Investition ihres Lebens; es ist die einfachste Möglichkeit für private Anleger mit Fremdkapital große Investitionen zu tätigen und die Standortabhängigkeit sowie die unterschiedlichen Immobiliientypen rufen nach regionaler und asset-spezifischer Expertise. Doch letztlich haben wir nur völlig unzureichende Einsicht, ob die Immobilienanleger wirklich wissen, was sie tun.

Viele Menschen scheinen sich aus Halbwissen, Vorurteilen und Binsenweisheiten ein bröckeliges Fundament für ihr Immobilienmarktverständnis gemauert zu haben. Dies zeigte kürzlich mittelbar eine Reportage auf hr info. Darin wurde über das auslaufende Casa-Programm der Fraport AG berichtet. Mit

diesem Programm hat der Betreiber des Frankfurter Flughafens Menschen, die quasi im Auge des Fluglärms wohnen, angeboten, ihre Häuser für einen festen Preis abzukaufen.

Im Mittelpunkt der kurzen Reportage stand die Geschichte einer betroffenen Familie, die ihr Haus in Flörsheim verkaufen wollte. Sie bat einen Makler um eine Einschätzung. Dieser schätzte, dass das Preisangebot von Fraport um 20% unterhalb des Marktwertes läge. Unverschämte, war man geneigt zu rufen. Doch dann erzählte die Familie, dass sie es zwei Jahre vergeblich versucht hat, ihr Objekt zu dem vermeintlich richtigen „Marktpreis“ zu verkaufen. Niemand wollte das Haus zu dem höheren Preis mitten in der Einflugschneise erwerben. Hoppla. Dann war das erste Preisangebot wohl doch keine Unverschämtheit, sondern lag möglicherweise näher am Marktpreis als die Maklerschätzung.

Ein Markt benötigt halt immer Angebot und Nachfrage – ohne Nachfrage, kein Markt und ohne Markt, kein Preis.

Es ist wichtig, dass Immobilienanleger verstehen, dass sich der Wert eines Objektes nicht in erster Linie nach den Kosten des Ausbaus, der Hochwertigkeit der Kachelöfen oder der geförderten Energieeffizienzmaßnahme richtet, sondern einzig und allein danach, was künftige Nutzer bereit sind, für das konkrete Objekt zu zahlen. Würde das reine Kostenprinzip auf Märkten gelten, gäbe es weder einen Markt für Sammler-Briefmarken, noch einen für Kunstwerke und wohl auch keinen für Gucci-Handtaschen – zumindest nicht zu den aktuell vereinbarten Preisen.



Es mag trivial klingen, doch die Reportage des Senders zeigte, dass offenbar der Makler den Markt falsch eingeschätzt hat, dass sich die Eigentü-

mer auch nach zwei Jahren erfolgloser Suche nach einem Kaufinteressenten mit dem vermeintlich zu geringen Angebot betrogen fühlten und, dass dieser Eindruck auch im Bericht nicht hinreichend gerade gerückt wurde. Ließe sich dieses Beispiel verallgemeinern, müsste man schlussfolgern, dass bei einigen Immobilienmarktprofis, bei privaten Kleinanlegern und bei einigen Mediendarstellungen noch tiefes immobilienmarktwirtschaftliches Verständnis fehlt. Solch Verständnis ist aber wichtig für den Vermögensaufbau.

Wenn für private Haushalte die Immobilienanlage 50% ihres Vermögens ausmacht und die direkte Aktienanlage weniger als 10%, so sind immobilienwirtschaftliche Fehler nun einmal fünfmal schmerzhafter für die eigene Rentenvorsorge als Fehler bei der Aktienanlage – und hierbei wurde das Thema Finanzierung sogar noch ausgeklammert. Doch es geht bei dem trockenen Thema „Marktverständnis“ um mehr als nur Euro und Prozente: In dem konkreten Fall hätte die Familie schon zwei Jahre früher außerhalb der sie störenden Einflugschneise wohnen können. Die damit implizit getragene Last wurde ganz geflissentlich ausgeblendet.

Die Beobachtungen aus dem Seminar und die gehörte Reportage lassen drei weiter gehende Schlussfolgerungen zu:

- Erstens ist es wohl notwendig, dass jene, die den größten Teil ihres Vermögens an ein einziges Asset binden, besser auf diese Entscheidung vorbereitet werden. Das Schaffen einer eigenen Bewertungskompetenz für viele dürfte einer noch so scharfen Beratungshaftung überlegen sein.

Dies könnte

- zweitens implizieren, dass wir eine funktionierende Finanz- und Immobiliengrundausbildung (in Schulen) benötigen.
- Drittens schiene es sinnvoll, dass man eine Mindestqualifikation für Makler oder wenigstens eine Ausweispflicht über die Qualifizierung (eine Art Qualifizierungsampel) einführt.

Erfolgreich wird man dauerhaft nur an Immobilienmärkten agieren, wenn man Märkte versteht und verlässlich agiert. Corporate Governance erfordert daher Marktverständnis ■

Der Autor



Prof. Dr. Tobias Just

ist Professor für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg und gleichzeitig Wissenschaftlicher Leiter der IREBS Immobilienakademie, eines An-Instituts der Universität Regensburg für Weiterbildung in der Immobilienwirtschaft. Die IREBS Immobilienakademie wurde 1990 von Prof. Karl-Werner Schulte gegründet und hat sich zu einer führenden Institution für hochwertige Ausbildungsprogramme für Professionals in der Immobilienwirtschaft entwickelt. Prof. Just ist Vorstand der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft.

Wertemanagement in Unternehmen – um welche Werte geht es?

Normgebundene und normungebundene Werte

Untersucht man Wertemanagement-Systeme in Unternehmen, so stellt man fest, dass - soweit sie überhaupt vorhanden sind - sie sich oftmals nur auf die Einhaltung von normgebundenen Werten beziehen. Es stellt sich daher die Frage, ob normungebundene Werte, die in einem Leitsatz eines Unternehmens festgeschrieben werden, überhaupt durch konkrete Maßnahmen im Unternehmen implementiert werden können. Das Managementsystem eines Unternehmens setzt sich aus verschiedenen Managementstrukturen zusammen wie z. B. dem Corporate-Governance-System, dem Qualitätsmanagement-System, dem Konfliktmanagement-System, dem Compliancemanagement-System und nicht zuletzt dem Wertemanagement-System, die sich teilweise überschneiden oder ergänzen. Das wird deutlich bei einer Betrachtung des Compliancemanagement-Systems eines Unternehmens.

1. Compliance als Teil des Wertemanagements

Compliance erfordert die Einhaltung von externen Regeln und Normen (Gesetzen) durch das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens. Es geht also um die Rechtstreue und die Integrität des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Diese beiden Aspekte stellen Werte dar, die an Normen gebunden sind und denen sich ein Unternehmen mit der Errichtung eines Compliancemanagement-Systems verschreibt.

In den einzuhaltenden Rechtsvorschriften spiegeln sich die in einem Unternehmen normierten Werte wieder. Verstöße hiergegen können unmittelbar kontrolliert und geahndet werden. Werte wie Rechtstreue, Transparenz, Vertraulichkeit und Professionalität, die oftmals in Leitsätzen von Unternehmen als Mindestkanon zugrunde gelegt werden, lassen sich ohne weiteres in Normen gießen, deren Einhaltung überprüft, eingefordert und sanktioniert werden kann. Die Einhaltung dieser normgebundenen Werte ist Aufgabe eines Compliancemanagements. Gleichzeitig ist sie *Teil eines Wertemanagements*, das Werte umfassend regelt. Insofern überschneiden sich die Bereiche Compliance und Wertemanagement zwangsläufig, da sie in Teilen eine deckungsgleiche Zielsetzung verfolgen.

2. Integration von unternehmerischen Grundwerten jenseits von Compliance

Compliance allein reicht jedoch nicht aus, um Werte und Moral in den Unternehmensalltag zu integrieren. Unternehmen, die lediglich am Recht orientiert geführt werden, leiden an Überzeugungskraft, da sie einen Teil von Werten außer Acht lassen. Unternehmerische Grundwerte jenseits von Compliance, die einem Wertemanagement-System zugrunde gelegt werden, bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des daran orientierten Handelns. Hieraus erwächst eine bestimmte Unternehmenskultur. Daraus folgt, dass ein Wertemanagement-System deutlich über ein Compliancemanagement-System hinausgehen muss. Rechtlich einwandfreies Verhalten muss zugleich *ethischen Grundsätzen* entsprechen.

3. Ethische - normungebundene - Werte als Maßstab für unternehmerisches Handeln

„*Ethik*“ wird somit zum Maßstab *in Situationen, in denen Rechtsvorschriften keine Grenzen setzen*. Ein Wertemanagement-System ist nur dann vollständig und effektiv, wenn Leitbilder und Verhaltensstandards Unternehmenswerte beinhalten, die ein ethisches Verhalten aller am Unternehmen Beteiligten (Stakeholder) verlangen.

Ethische Werte, die zwar in Leitsätzen und Unternehmensprogrammen erklärt werden können, die sich aber nicht dazu eignen, in einer Rechtsnorm festgehalten zu werden, kann man als „normungebundene“ Werte bezeichnen. Hierzu gehören z. B. Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, Loyalität, Teamgeist, Offenheit, Konfliktfähigkeit, gegenseitige Wertschätzung, Verlässlichkeit etc.

Die Liste von Werten ließe sich noch lange fortführen. Das Standard- und Guidance Dokument zum Wertemanagement, das vom Zentrum für Wirtschaftsethik entworfen worden ist, teilt Werte, die in einem Wertemanagement-System berücksichtigt werden können, sogar in unterschiedliche Kategorien ein. Danach gibt es moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte. Ein Verstoß hiergegen unterliegt einem weiten Beurteilungsspielraum und ist somit nur schwer feststellbar. Darüber hinaus ist er auch kaum kontrollierbar. Hinzukommt, dass ethische Werte – außer in den Fällen, in denen sie gesetzlich geschützt sind - i.d.R. *nicht mit Zwangsmaßnahmen durchgesetzt werden können.*

4. Realisierbarkeit von ethischem Handeln?

Da ethisches Handeln nicht zwangsweise eingefordert werden kann, stellt sich die Frage, ob normungebundene Werte, die auf ein ethisches Verhalten zielen und von Unternehmen in Leitbildern festgeschrieben werden, letztlich überhaupt mittels unternehmerischer Zielsetzung umgesetzt werden können? Ist *ethisches Verhalten* etwas, das auf dem Papier als starker Grundpfeiler eines Unternehmens deklariert werden kann, das aber wegen mangelnder Einforderbarkeit *nicht wirklich realisierbar* ist?

Allgemeine Erkenntnis der Notwendigkeit von ethischen Grundsätzen in der Wirtschaft

Fest steht, dass ein Unternehmen, in dem Werte gelebt werden, Reputation genießt, und zwar nach außen bei seinen Geschäftspartnern wie auch nach innen bei seinen Mitarbeitern. Nach der *Finanz- und Wirtschaftskrise* in den Jahren 2007/2009 ist die Forderung nach ethischem Verhalten auch in der Wirtschaft sprunghaft größer geworden. Die Analyse der wirtschaftlichen Realität zwang zu der Einsicht, die normativ-ethische Dimension in die Ökonomie zu integrieren. Unternehmen stellen keinen wertfreien Raum dar. Unter dem Stichwort „*Nachhaltigkeit*“

wird nunmehr auch die *Verantwortung von Unternehmen (CSR) dahingehend eingeordnet, Maßnahmen zu ergreifen, die ethisches Handeln fördern.* Aus den neuesten Nachhaltigkeitsberichten großer Unternehmen (z. B. ERGO) ergibt sich, dass zwischenzeitlich hohe ethische Standards geschaffen worden sind, die sich in Verhaltenskodizes für Mitarbeiter, leitende Angestellte und Mitglieder der Geschäftsführung widerspiegeln.

Gründe für die Berücksichtigung von ethischen Grundsätzen im Wertemanagement

Warum ist es also wichtig, auch normungebundene Werte ins Wertemanagement mit einzubeziehen und sich nicht nur auf einen Mindestkanon von Werten zu beschränken?

Die Werte, denen sich ein Unternehmen verschreibt, geben dem Unternehmen eine eigene Identität. Sie führen zu einer *Unternehmenskultur*, mit der sich Mitarbeiter identifizieren können, und Kooperationspartner erhalten hierdurch Erwartungssicherheit im Hinblick auf das Verhalten der Mitarbeiter, wenn diese die handlungs- und entscheidungsleitenden Werte des Unternehmens leben. Deshalb ist es notwendig, dass ein Unternehmen sich normgebundenen wie auch normungebundenen Werten verschreibt, um dadurch einen höheren Anspruch i. S. einer Wertorientierung zu erfüllen und in Bezug auf ethisches Verhalten eine differenziertere Wirkung zu erzielen. Eine Ausrichtung an ethischen Werten verleiht dem Handeln des Einzelnen Sinn und steigert dessen Verlässlichkeit. Diese Verlässlichkeit wiederum führt zur Bildung von Vertrauen, das ein konfliktfreies Zusammenleben von Menschen fördert. Eine vertrauensvolle Atmosphäre erleichtert die menschlichen Beziehungen im Unternehmen wie auch diejenigen Beziehungen, die das Unternehmen mit Dritten unterhält, und trägt damit zum Unternehmenserfolg bei.

Wertemanagement als Führungsaufgabe

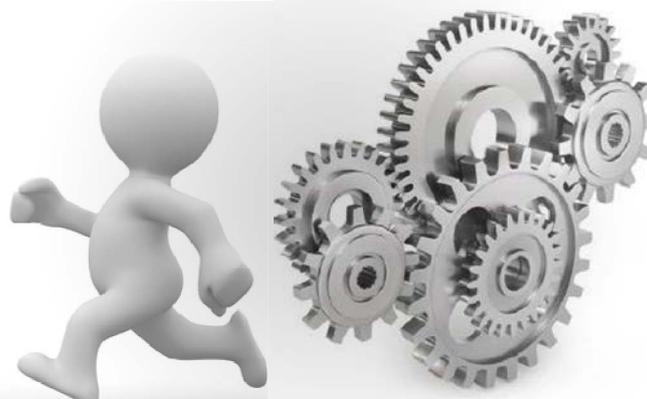
Wie kann darauf hingewirkt werden, dass diese Werte verfolgt werden? Unabdingbare Voraussetzung für die Implementierung von Werten in Unternehmen ist, dass deren Bedeutung als Chefsache angesehen wird. Die Entscheidungsträger in Unternehmen wie

Wertemanagement in Unternehmen – um welche Werte geht es? Normgebundene und normungebundene Werte

Gesellschafter, Vorstand/Geschäftsführung, Führungskräfte sowie die Mitglieder des Aufsichtsrats/Beirats müssen an vorderster Stelle ihre Verantwortung gegenüber den internen und externen Stakeholdern wahrnehmen und für Maßnahmen im Unternehmen sorgen, die ein Wertemanagement garantieren. Das bedeutet, dass *Wertemanagement* zu allererst eine *grundlegende Führungsaufgabe* ist.

Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung eines Wertebewusstseins

Welche Maßnahmen kann das Unternehmen zur Entwicklung eines Wertebewusstseins ergreifen? Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn die Unternehmensleitung und die Führungskräfte sich engagieren und Vorbildfunktion übernehmen. Diese müssen vom Unternehmen durch konkrete Maßnahmen unterstützt werden, um den hohen Anforderungen gerecht werden zu können. Hierzu gehört neben Schulungen das *regelmäßige Einzelcoaching von Führungskräften*, das eine *Reflexion des Ent-*



scheidungsverhaltens ermöglicht. Durch eine solche Maßnahme wird der Tatsache Rechnung getragen, dass ein werteorientiertes Handeln nicht verschrieben werden kann, sondern dass der Einzelne Werte begreifen, internalisieren und leben muss. Er muss sich die eigenen Werte bewusst machen, sie kritisch reflektieren und sich zu ihnen ins Verhältnis setzen. Das kann nur in einem permanenten Entwicklungsprozess geschehen, an den sich eine sukzessive Veränderung der eigenen Handlungsweisen anschließen kann.

Aufgrund sich schnell ändernder Bedingungen sind Führungskräfte gefordert, sich auf Veränderungen einzustellen und nicht auf gewohnte Weise auf Herausforderungen zu reagieren. Gespräche, die Reflexionen begleiten, tragen dazu bei, dass Führungs-

kräfte und Mitarbeiter eine Kompetenz entwickeln, *wertesensible Problemstellungen selbst zu erkennen* und zu bearbeiten. Erst dann werden Werte nachhaltig wirksam, wenn sie vom Bewusstsein des Einzelnen getragen werden und er sie autonom befürwortet. Ein Coaching ermöglicht persönliches Vorbildverhalten und befähigt Führungspersonen zu einer autonomen Entscheidungskompetenz in ethischen Konfliktsituationen.

Neben regelmäßigen Einzelgesprächen kann eine *allgemeine Wertebildung durch Vorträge* erfolgen, die durch *Reflexion zu einer ethischen Sensibilisierung anregen*. Nachhaltiger sind *Seminare, die eine Befassung mit Werten ermöglichen und einen Selbsterfahrungsanteil enthalten*. Stille und Abgeschiedenheit sind förderlich, um Distanz zum Alltag zu gewinnen und um sich die Grundlagen für seine täglichen Entscheidungen bewusst zu machen. Im Übrigen müssen *Werte auf allen Hierarchieebenen* eines Unternehmens gelebt werden. Somit ist es notwendig, alle *Mitarbeiter in einen firmenweiten Dia-*

logprozess einzubeziehen. Hierzu dienen Mitarbeitergespräche und regelmäßige Befragungen, die die moralischen und ethischen Einstellungen und Überzeugungen aller - sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften - identifizieren.

Da *Wertebildung im Wege eines dynamischen Prozesses* erfolgt, bedeutet das für Unternehmen, auf *Dauer* mit einer gewissen *Regelmäßigkeit* Maßnahmen durchzuführen, die eine Wertebildung fördern.

Beispiel für ein werteförderndes Coaching:

Ob und inwiefern wir uns durch Werte leiten lassen, ob wir ein stabiles Wertegerüst haben, das im richtigen Zeitpunkt trägt, ob es möglicherweise Verbesserungsbedarf gibt, manifestiert sich im Denken

und Handeln des Einzelnen. An diesem Denken und Handeln wird deutlich, ob Werte lebendig sind. Um Wertebildung in Unternehmen zu fördern, dürfen Werte daher nicht nur abstrakt erörtert werden. Der Einzelne und auch das Unternehmen müssen sich vielmehr darüber klar werden, ob er/es Werte in das Leben bzw. in den Unternehmensalltag einbindet. Die Verbindung zwischen den abstrakten Werten und dem konkreten Leben und dem Unternehmensziel muss reflektiert werden.

Dazu dienen z. B. folgende wertefördernde Fragestellungen:

- Wie treffe ich meine Entscheidungen?
- Welcher Entscheidungstyp bin ich?
- Woran erkenne ich, dass eine Entscheidung richtig ist?
- Was ist Grundlage für meine Entscheidungen?
- An welchem Fundament will ich meine Entscheidungen ausrichten?
- Welche konkreten Werte bedeuten mir etwas?
- Welche Sicht der Welt habe ich?
- Sind Veränderungen für eine Weiterentwicklung erforderlich?
- Was hält mich von Veränderungen ab?
- Gerate ich immer wieder in dieselben Situationen?
- Warum verändere ich nichts?
- Bin ich verantwortlich für eine Veränderung?
- Wem gegenüber bin ich verantwortlich?
- Wer bin ich?
- Welche Aufgabe habe ich?
- Wie gestalte ich Beziehungen?
- Wie gehe ich mit inneren und äußeren Konflikten um?

Durch diese beispielhaft aufgeführten Fragestellungen werden die Ausrichtung eines Unternehmens wie auch die der einzelnen Mitarbeiter im Hinblick auf wertegetragenes Denken und Handeln auf den Prüfstand gestellt. Sie sind hilfreich dafür, dass Unternehmen wertebewusst geführt werden.

Fazit

Ein Wertemanagement-System ist nur dann erfolgreich, wenn es normgebundene wie auch normungebundene Werte mit einbezieht.

Maßnahmen, die eine umfassende Wertebildung ermöglichen, kennzeichnen die moralische Qualität eines Unternehmens und tragen zu einem wertegetragenen Handeln der einzelnen im Unternehmen tätigen Personen bei ■

Die Autorin



Dr. Ursula Grooterhorst

*ist als Rechtsanwältin, Mediatorin und Coach
in Düsseldorf tätig.*

Kontakt: Ursula.Grooterhorst@grooterhorst-coaching.de

KAGB – Konsolidierung im Fondsmarkt und Chancen für neue Dienstleister

Über ein Jahr nach Inkrafttreten des Kapitalanlagegesetzbuches (KAGB) steht fest: Die Manager Alternativer Investmentfonds (AIF) sehen die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen vorwiegend als Chance und weniger als Hindernis. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage unter 100 Marktteilnehmern, die zusammen 300 Milliarden Euro Vermögen verwalten. Es ist die erste große Erhebung dieser Art seit Inkrafttreten des Gesetzes am 22. Juli 2013. Durchgeführt wurde sie von der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC sowie dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) und dem Bundesverband Sachwerte und Investmentvermögen (bsi).

Die zentrale Erkenntnis:

Die Anbieter haben alle Anstrengungen unternommen, um dem KAGB zu entsprechen und eine Zulassung als Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG) zu erhalten. Sie ordneten Strukturen und Prozesse neu, krepelten ihre Organisation um und setzen neue Prioritäten bei Transparenz, Risikomanagement und Compliance.

Die meisten Manager alternativer Investmentfonds haben erkannt, dass die gestiegenen Anforderungen zu einer Konsolidierung der Branche führen werden und die Veränderungen bei weitem noch nicht abgeschlossen sind. Die alten und neuen, erstmals regulierten Manager haben die Herausforderungen aber angenommen. Die Anleger können sich nunmehr auf ein einheitliches Regulierungs- und Anlegerschutzniveau verlassen. Dieses Umfeld bietet auch und gerade wegen der Neuordnung des Marktes interessante Geschäftschancen.

Mit dem KAGB hat der Gesetzgeber 2013 eine einheitliche Grundlage für die gesamte Investmentbranche geschaffen. Im Kern geht es darum, für alle Marktteilnehmer und gleiche Rahmenbedingungen zu schaffen. Erstmals sind nun nicht mehr nur offene Investmentvermögen und Spezialfonds reguliert, sondern auch geschlossene Alternative Investmentfonds (AIF) einem umfassenden Regelwerk unterworfen. So sieht das KAGB zum Beispiel vor, dass

die Funktionen Risikomanagement und Compliance aufgebaut werden müssen und eine regelmäßige Bewertung der Assets u. a. durch externe Bewerter vorzunehmen ist. Eine Verwahrstelle muss als Kontrollinstanz die Freigabe wesentlicher Entscheidungen im Sinne der Vertragsvereinbarungen absegnen. Zudem muss ein umfangreiches Reporting an die Aufsicht monatlich, quartalsweise und jährlich erfolgen.

Dies alles geht einher mit höherem Aufwand für die Regulierung. Die Befragten waren daher überwiegend (60 Prozent) der Meinung, dass sich die Anzahl der AIF-Manager bis 2020 verringern wird. Die Gründe dafür sehen die Unternehmen vor allem in den hohen Anforderungen und Einstiegshürden für kleine Marktteilnehmer, die den hohen Kosten nicht standhalten können und den Markt deshalb verlassen werden. Fusionen, Übernahmen oder Kooperationen sind daher wahrscheinlich.

Hinsichtlich der zukünftigen Umsatzerwartung war das Meinungsbild eher uneinheitlich, die Mehrzahl geht von einem gleichbleibenden (35 Prozent) oder steigenden Umsatz (43 Prozent) der Manager alternativer Assets aus. Knapp ein Viertel (22 Prozent) der Befragten rechnet mit einem verringerten Umsatz. Bei den etablierten Dienstleistern wird mehr Geschäft erwartet, insbesondere in der Fondsadministration.

Allerdings sind sich die Marktteilnehmer bewusst, dass neue in diesen Markt drängende Anbieter auch Einfluss auf die Preisgestaltung haben werden.

Während die von der BaFin lizenzierte KVG ein umfassendes Regelwerk an Governance- und Compliance-Vorgaben per Gesetz erfüllen muss, stellt sich für Dienstleister die Frage, welchen Anforderungen sie gegenüberstehen. Hier sind zwei Gruppen zu unterscheiden. Einerseits die ebenfalls regulierten Dienstleister im Sinne einer Service-KVG und andererseits die nicht regulierten Dienstleister.

Diese müssen sich bei der Beauftragung durch eine KVG mit verschiedenen Anforderungen an Governance und Compliance auseinandersetzen, bis hin zur jährlichen Prüfung von Organisationsvorgaben, Überwachungsmechanismen in internen Kontrollsystemen und einem auf die übertragenen Aufgaben ausgerichteten Risikomanagement. Ähnliche Themen greift die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) mit Ihrem Wertemanagement auf. Sie hilft dabei unter anderem Dienstleistern, die sich mit dem Einstieg in den Dienstleistungsmarkt rund um das Management von Alternativen Investment Fonds (AIF) beschäftigen, auf die umfassenden Anforderungen vorzubereiten und zusätzliche Marktchancen wahrzunehmen ■

Die Autorin:



Susanne Eickermann-Riepe

ist Partner bei PwC, Mitglied des Advisory Leadership Teams und verantwortet im Financial Services Consulting den Bereich Asset Management Real Estate & Alternatives. Sie berät mit Ihrem Team Investoren, Fondsmanager und Dienstleister bei strategischen und operativen Herausforderungen im Zusammenhang mit Wachstum, Performance und Regulierung.

Angekommen in der neuen regulierten Welt

Auswirkungen des KAGB auf die Branche der alternativen Investments

Unsere Studie bietet Ihnen eine Bestandsaufnahme der Fondsbörse nach Einführung des KAGB und einen Ausblick bis 2020.



pwc

Die Studie zum KAGB ist im Download verfügbar unter:

<http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/real-estate/angekommen-in-der-neuen-regulierten-welt.jhtml>

Comply or Explain – „Handreichung“ durch die EU-Kommission

Der Deutsche Corporate Governance Kodex („DCGK“) enthält eine Fülle von Empfehlungen, die im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet sind. *Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind aber verpflichtet, dies jährlich offen zu legen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“)*¹. Diese Regelung findet sich auch in § 161 des Aktiengesetzes (Erklärung zum Corporate Governance Kodex). Danach haben Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft jährlich zu erklären, *dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht*. Wird dann von den Empfehlungen abgewichen, stellt sich die Frage, wie die Begründung für die Abweichung auszusehen hat.

Goette² führt hierzu aus, dass sich das Gesetz *hinsichtlich der Begründungstiefe näherer Vorgaben enthält, sodass eine Antwort auf diese Frage allein nach dem Sinn der Regelung gefunden werden kann. Da die vorhandenen und die künftigen Anleger gleichermaßen in den Stand gesetzt werden sollen, zu beurteilen, ob die Gesellschaft „gut“ geführt und überwacht wird, muss die Erläuterung, warum den Empfehlungen der Regierungskommission, in der sich der Sachverstand prominenter Vertreter der Unternehmen, der Wissenschaft und der beratenden Praxis zusammen findet, nicht gefolgt wird, diesem Informationsbedürfnis Rechnung tragen. Das bedeutet, dass in der Begründung deutlich wird, dass sich die betroffenen Organe mit dem Inhalt und der Zielrichtung der abgelehnten Empfehlung auseinander gesetzt und eine für ihr Unternehmen passende Entscheidung, und zwar auf rationaler Grundlage getroffen haben.*³ Das entspricht auch der Zielsetzung der Regierungskommission, die in der Präambel des DCKG ausdrücklich klargestellt hat, *dass eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung im Interesse einer guten Unternehmensführung liegen könne*. Damit wird der Gedanke einer „sinnvollen

Abweichungskultur“ ausdrücklich im DCGK verankert.⁴ Nun hat die EU-Kommission „Empfehlungen zur Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung („Comply or Explain“)" herausgegeben.⁵

Die Kommission verweist in ihren den Empfehlungen vorangestellten umfangreichen Erwägungen unter anderem auf folgende Punkte:

1. Die nach der Richtlinie 2013/34/EU von den betreffenden Unternehmen geforderte Erklärung zur Unternehmensführung sollte wesentliche Informationen über die entsprechenden Regelungen des Unternehmens enthalten, wie z. B. Angaben zu den maßgeblichen Corporate-Governance-Kodices, den internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen, der Hauptversammlung und deren Befugnissen, den Aktionärsrechten, den Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorganen und deren Ausschüssen⁶;
2. der in Art. 20 der Richtlinie 2013/34/EU niedergelegte Grundsatz „Comply or Explain“ ist zentraler Bestandteil der europäischen Corporate Governance;⁷

¹ Präambel des DCGK.

² Münchener Kommentar zum AktG, 3. Aufl. 2013, § 161 AktG, Rdnr. 53.

³ Goette, a.a.O.; ähnlich Mülbart, Comply or Explain im deutschen Aktienrecht und EU-Hintergrund: § 161 AktG und Deutscher Corporate Governance Kodex, S. 13.

⁴ Vergl. dazu näher v. Werder/Bartz, Corporate Governance Report 2013: Abweichungskultur und Unabhängigkeit im Lichte der Akzeptanz und Anwendung des aktuellen DCGK, Der Betrieb 2013, S. 885 ff.

⁵ Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Amtsblatt der Europäischen Union L 109/43.

⁶ Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Ziffer (4) der Erwägungen.

⁷ Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Ziffer (6) der Erwägungen.

3. es scheint bei der praktischen Anwendung dieses Grundsatzes gewisse Defizite zu geben, insbesondere was die Qualität der Begründung der Unternehmen für Abweichungen von Corporate-Governance-Kodices angeht⁸;
4. die Unternehmen sollten deutlich angeben, von welchen Empfehlungen des Kodexes sie abgewichen sind, und in jedem Einzelfall Folgendes erläutern:
 - Art und Weise der Abweichung
 - Gründe für die Abweichung
 - Entstehungsweg der Entscheidung für die Abweichung
 - Zeitrahmen der Abweichung und
 - getroffene Maßnahmen zur Gewährleistung, dass das Vorgehen des Unternehmens mit den Zielen der betreffenden Empfehlung und des Kodexes vereinbar bleibt.⁹

Den vorgenannten Erwägungen, die eigentlich alles Wesentliche zu enthalten scheinen, folgt dann in vier Abschnitten¹⁰ die eigentliche Empfehlung, die deutlich kürzer ist als die in 22 Absätzen vorangestellten Erwägungen. Zur Qualität der Erklärungen zur Unternehmensführung wird empfohlen, dass die Unternehmen neben den nach Art. 20 Abs. 1 der Richtlinie 2013/34/EU geforderten Angaben zur weiteren Verbesserung der Transparenz für Aktionäre, Anleger und sonstige Beteiligte beschreiben sollten, wie sie die Empfehlungen des jeweiligen Corporate-Governance-Kodexes in den für die Aktionäre wichtigsten Bereichen angewandt haben.

Alle Angaben sollten hinreichend klar, präzise und umfassend sein, damit sich Aktionäre, Anleger und sonstige Beteiligte ein zutreffendes Bild von der Unternehmensführung machen können.¹¹

Bei Abweichungen von einer Kodexempfehlung soll deutlich angegeben werden, von welchen Einzelempfehlungen abgewichen wird und für jede Abweichung von einer Empfehlung sollen die Unternehmen

- erläutern, in welcher Weise sie von einer Empfehlung abgewichen sind;
- die Gründe für die Abweichung darlegen;
- beschreiben, auf welchem Wege die Entscheidung

⁸ Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Ziffer (8) der Erwägungen.

⁹ Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Ziffer (17) der Erwägungen.

¹⁰ I. Allgemeine Bestimmungen, II. Qualität der Erklärungen zur Unternehmensführung, III. Qualität der Begründung bei Abweichung von einem Kodex, IV. Schlussbestimmungen.

¹¹ Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Abschnitt II.

für eine Abweichung von einer Empfehlung innerhalb des Unternehmens getroffen wurde;

falls die Abweichung zeitlich befristet ist:

- erläutern, wann das Unternehmen die betreffende Empfehlung einzuhalten beabsichtigt;

falls anwendbar:

- die anstelle der empfohlenen Vorgehensweise gewählte Maßnahme beschreiben und erläutern, wie diese Maßnahme zur Erreichung des eigentlichen Ziels der betreffenden Empfehlung oder des Kodexes insgesamt beiträgt, oder präzisieren, wie diese Maßnahme zu einer guten Unternehmensführung beiträgt.

All dieses soll hinreichend klar, präzise und umfassend sein, damit die Aktionäre, Anleger und sonstigen Beteiligten beurteilen können, welche Konsequenzen sich aus der Abweichung von einer bestimmten Empfehlung ergeben. Dabei sollte auch auf die spezifischen Merkmale und Gegebenheiten des Unternehmens eingegangen werden, wie Größe, Unternehmens- oder Beteiligungsstruktur oder sonstige relevante Charakteristika.¹²

Diese Empfehlungen werden alsbald Eingang in die Kommentierungen zu § 161 Aktiengesetz finden und darüber hinaus auch Maßstab für die zukünftige Corporate Governance Berichterstattung auch außerhalb dieser Vorschrift sein. V. Werder/Bartz¹³ haben hierzu schon 2013 eine Dokumentation einer Studie des Berlin Center of Corporate Governance zur Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des DCGK vorgelegt. Zur Wirksamkeit der Abweichungskultur ergibt sich danach noch kein eindeutiges Bild. Insgesamt lassen die Erhebungsergebnisse zumindest bislang keinen flächendeckenden Einbruch der Akzeptanzwerte als Konsequenz des neuen Präambelhinweises auf die Abweichungsmöglichkeit erkennen. Damit verbleibt nach wie vor eine gewisse Diskrepanz zwischen der in der Literatur teils vehement geäußerten und von Teilen der Wirtschaft geteilten Besorgnis eines faktischen Zwangs zur Kodexbefolgung einerseits und der im Kodexregime mit dem comply or explain – Prinzip angelegten Option zur Abweichung.¹⁴ ■

¹² Empfehlung der Kommission vom 9. April 2014, Abschnitt III.

¹³ A.a.O. (Fn 4).

¹⁴ v. Werder/Bartz, a.a.O. (Fn 4), S. 892f.

Mehr von Dr. Hübner auf Seite 18:
 „Cooling off in der Drehtür –
 Sperrfrist für Minister“

Der CoRE Code of Conduct und der Code of Ethics

Studiums begleitend erlernen angehende Young Professional an der HfWU, Compliance, Ethik und Moral in ihr Handeln zu integrieren

Vor zwei Jahren haben sich unter Betreuung von Professor Dr. Winfried Schwatlo FRICS an Ethik und Compliance besonders interessierte Immobilienstudierende an der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen einen eigenen „Werkzeugkasten“ gebaut. Diesen nutzen sie, um schon während des Immobilienstudiums auf den späteren Umgang mit Compliance, Moral und Ethik in der realen Immobilienwirtschaft vorbereitet zu sein.

Sie wollen nicht nur theoretisch, sondern auch durch praktische Übungen lernen, wie gute Immobilienmanager nicht nur rechtlich korrekt agieren, sondern auch das gesellschaftlich als richtig Empfundene in ihr Handeln einfließen lassen. Denn wie wir alle wissen, ist Recht zu haben allein heute nicht mehr genug. Erst wenn es den Unternehmensregeln entspricht und gesellschaftlich als richtig empfunden wird, ist Verhalten nachhaltig akzeptiert.

Jeder Studierende der Immobilienwirtschaft am CoRE Campus of Real Estate an der HfWU ist übrigens gebunden, den ebenfalls vor zwei Jahren aus dem Kreis einer studentischen Arbeitsgruppe heraus entwickelten „CoRE Code of Conduct“ schon während des Studiums zu leben. Wir nennen das leger die „Studentische Hausordnung“, an die sich alle Immo-Studierenden zu halten haben. Dieser Teil ist Pflicht für jedermann, der an der HfWU Immobilienwirtschaft studiert.

Darüber hinaus besteht zusätzlich und vor allem freiwillig die Möglichkeit, zum Studiumsende über ein Punkte-System das CoRE Ethik-Zertifikat zu erlangen. Und dieser zweite Teil ist das Besondere an diesem Projekt.

Die Studierenden benötigen bis zum Studiumsende einen Mindestpunktzahl gemäß einem vorgegebenen Ethik-Punktecataloges. Hierzu ist Ethik- und Compliance bezogenes studentisches Engagement an der Hochschule notwendig. Dies kann über das Studium verteilt auf ganz unterschiedliche Weise erfolgen: In Seminaren, Vorlesungen oder Vereinigungen wie Immo Point ASTA/UStA und durch Teilnahme

an geeigneten Veranstaltungen außerhalb der Hochschule.

In der Praxis kann dies z. B. so aussehen:

Eine Gruppe von Studierenden findet sich, sucht sich einen kritischen Immobilienfilm aus (zum Beispiel über die Bauwut an den Küsten Spaniens), organisiert ein studentisches Kino und führt dieses dann im Kreis von Immobilienstudierenden vor. Danach schließt sich eine Podiumsdiskussion an, an der auch Professoren, Investoren und Immobilienfinanzierer teilnehmen. Diese und andere Veranstaltungen führen dank wacher Diskussion und kontroverser Betrachtungen derselben Fakten schnell in ungeahnte Dilemmata, die es nicht einfach zu lösen gilt. Für die studentischen Organisatoren gibt es mehr Punkte, für die Teilnehmer/Besucher der Veranstaltung weniger, aber auch Punkte.

Und natürlich gehört auch der jährliche Besuch der ICG mit Vortrag und Diskussion von Frau Barthelmes-Wehr zu den freiwilligen Möglichkeiten, sich der Corporate Governance schon im Studium anzunähern.

Die Nachweise werden übrigens von den Studierenden eigenverantwortlich verwahrt und sind erst am

Ende des Studiums in Schriftform vorzulegen. Erreicht der Studierende die geforderte Mindestpunktzahl, dann darf das freiwillige Versprechen zum Studiumsende geleistet werden. Dadurch erhält der Studierende Anspruch auf das CoRE Ethik-Zertifikat.

In jedem Semester gibt es eine studentische Ethik-Gruppe, die sich wegen Auslandssemestern und Studiumsende laufend erneuert. Diese Studierende stellen jedes Semester in allen Semesterstufen das Projekt neu vor und berichten über Aktuelles. So bleibt das Projekt bei den Studierenden präsent.

Zur Wahrung der Fairness, der Einhaltung von Grundsätzen und der Beurteilung des Verhaltens

von Studierenden wird zusätzlich ein Ethik-Gremium eingesetzt. Dieses entscheidet im Zweifelsfall über die Vergabe von Punkten und des Zertifikates. Das Zertifikat kann durch das Ethik-Gremium, in dem je zwei Professoren, Alumnis und Studierende sitzen, natürlich auch widerrufen werden.

Alle zwei Jahre wird der Thomas-Aschenbrenner-Preis des Siedlungswerk Baden e.V. für soziale Kompetenz verliehen. Die „Pionier“- Immo-Ethik-Gruppe an der HfWU hat ihn erfreulicher Weise in 2013 verliehen bekommen. Das soll zum Abschluß nicht unerwähnt bleiben ■

Der Autor



Prof. Dr. Winfried Schwatlo FRICS

ist Geschäftsführer der Schwatlo Management GmbH in München und (Teilzeit-) Professor für Immobilienwirtschaft mit Wirtschaftsethik und Konfliktmanagement am CoRE Campus of Real Estate der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.



Verleihung Thomas-Aschenbrenner-Preis 2013

Wen das Projekt etwas ausführlicher interessiert, der kann diesen QR-Code gerne nutzen:



“Compliance Lifecycle Management” – Von regelbasierter Compliance zum werteorientierten Integritätsmanagement

Compliance hat sich als dezidierte Funktion in einer Vielzahl von Unternehmen organisatorisch sowie auch operativ etabliert. Meist getrieben durch Non-Compliance Fälle, regulativen Druck oder auch die Notwendigkeit zur Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen wurden Funktionen geschaffen, die wesentliche Compliance-Risiken reduzieren und mögliches Fehlverhalten frühzeitig identifizieren sollen.

Doch die moderne Compliance-Funktion ist weitaus mehr als nur ein Risikomanager: Moderne Compliance-Systeme verstehen sich als Wertevermittler, Coach und Risikomanager – aber auch als Unterstützer und Partner. Denn nur durch die Akzeptanz von Compliance bei Mitarbeitern und Stakeholder wird aus einem regelbasierten Compliance-Programm ein institutionalisiertes und erfolgreiches Integritäts-Management-Tool.

„Corporate Compliance“ stellte auch für eine Vielzahl von Unternehmen der Bau- und Immobilienbranche in der Vergangenheit eine enorme Herausforderung dar. Ursache hierfür ist die Anfälligkeit für Verstöße durch branchentypische Prozesse. Die Bau- und Immobilienwirtschaft zeichnet sich u.a. durch hohe Einzelvolumina je Geschäftsvorgang und durch langjährige Geschäftsbeziehungen mit einer geringen Anzahl Beteiligter bei wesentlichen Geschäftsprozessen aus. Die Compliance Organisation der Immobilienwirtschaft, aber auch Standardsetter sind daher seit Jahren bemüht, Grundsätze einer transparenten und professionellen Unternehmensführung und Prinzipien des Wertemanagements zu erarbeiten und in der Immobilienbranche zu etablieren.

Der Fokus der Compliance Maßnahmen der Unternehmen lag insbesondere auf der schnellen Etablierung von effektiven Organisationen und Prozessen, die eine (kurzfristige) Risikoreduzierung von Fokus-Compliance-Risiken herbeiführen sollten. So wurden in der Praxis Compliance-Organisationen geschaffen, Risikoanalysen durchgeführt, Regeln und Richtlinien geschaffen und überarbeitet, Trainings abgehalten und u.a. Hinweisgebersysteme etabliert. Alles Elemente, die ein effektives Compliance-Management unabdingbar machen – Risiken wie Korruption im

Bauwesen¹, Preisabsprachen, Scheinselbständigkeit oder sonstige Fraud-Risiken wurden somit schnell und mit solider Durchdringung bearbeitet. Hierneben unterstützen Unternehmensprozesse und Compliance-Kontrollen, Third Party Compliance Checks oder auch Compliance-Reviews die Reduzierung der Risiken, aber auch die Effektivitätsüberprüfung und Kontrolle der Organe.

Doch aktuelle Beispiele zeigen, dass neben enormen wirtschaftlichen Schäden vor allem Ansehen und Vertrauen in eine gesamte Branche weiterhin – und trotz Compliance-Programmen – ein Risiko darstellen. So ermittelt das Bundeskartellamt wegen des Verdachts, dass es in der Wärmedämm-Branche illegale Preis- und Kundenschutzabsprachen gegeben haben könnte. Bereits im März 2014 durchsuchten 59 Mitarbeiter des Kartellamtes und der örtlichen Polizei bundesweit Unternehmen und Privatadressen.² In anderen Fällen geht es um Geldwäsche, Steuerrückzahlung und Korruption.

¹ EY - Bestechungs- und Korruptionsrisiken in der Bau- und Infrastrukturindustrie: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Managing_bribery_and_corruption_risks_in_the_construction_and_infrastructure_industry/\\$FILE/Assurance_%20FIDS_sector_paper_Construction.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Managing_bribery_and_corruption_risks_in_the_construction_and_infrastructure_industry/$FILE/Assurance_%20FIDS_sector_paper_Construction.pdf)

² <http://www.welt.de/finanzen/immobilien/article133954845/Kartell-Verdacht-im-Milliarden-Business-Waermedaemmung.html>.

Im Zentrum von Ermittlungen der spanischen Justiz stehen derzeit Immobiliengeschäfte im Wert von drei Milliarden Euro.³

Allein die Etablierung von Compliance-Organisationen und Prozessen scheint aktuell nicht mehr ausreichend. Vielmehr zeigt sich, dass die Effektivität und Akzeptanz solcher Systeme schnell an ihre Grenzen geführt wird. Insbesondere Schnittmengen mit anderen Unternehmensfunktionen (wie Baurevision, Internal Audit, Risikomanagement oder auch der Rechtsabteilung), verkomplizierte Unternehmensprozesse und/oder die fehlende Akzeptanz des Themas beeinträchtigen die Wirksamkeit und die Effizienz des unternehmensindividuellen Compliance-Programms. Hierneben sehen sich Compliance-Organisationen nach einer erfolgreichen Etablierung der Compliance-Elemente unter zunehmendem Kosten- und Rechtfertigungsdruck.

Die Nachfrage nach einem ausgewogenen Compliance- und Integrity-Management führt schlussendlich zu einer Maturität des Compliance-Programms.

Erfolgsfaktoren eines wertebasierten Integritätsmanagement

Das Ziel wertebasierter und integrierter Compliance- und Integrity-Management-Systeme besteht in einer besseren Verzahnung der regulativen Vorgaben und Zielsetzungen mit der Unternehmenskultur, der Zielvorstellung, den Unternehmensprozessen und insbesondere mit den Mitarbeitern des Unternehmens. Compliance wird hierbei als selbstverständliches und eingebettetes Element der operativen Prozesse und der Unternehmenskultur verstanden.

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren dieser Programme, so lassen sich exemplarisch folgende Schwerpunkte herausstellen:

- **Vorbildverhalten und „Tone from/at the Top“**
Effektives Integritätsmanagement startet bei den Führungskräften des Unternehmens. Ohne Willen zur Etablierung einer effektiven Compliance- und Wertekultur im Unternehmen sowie die volle

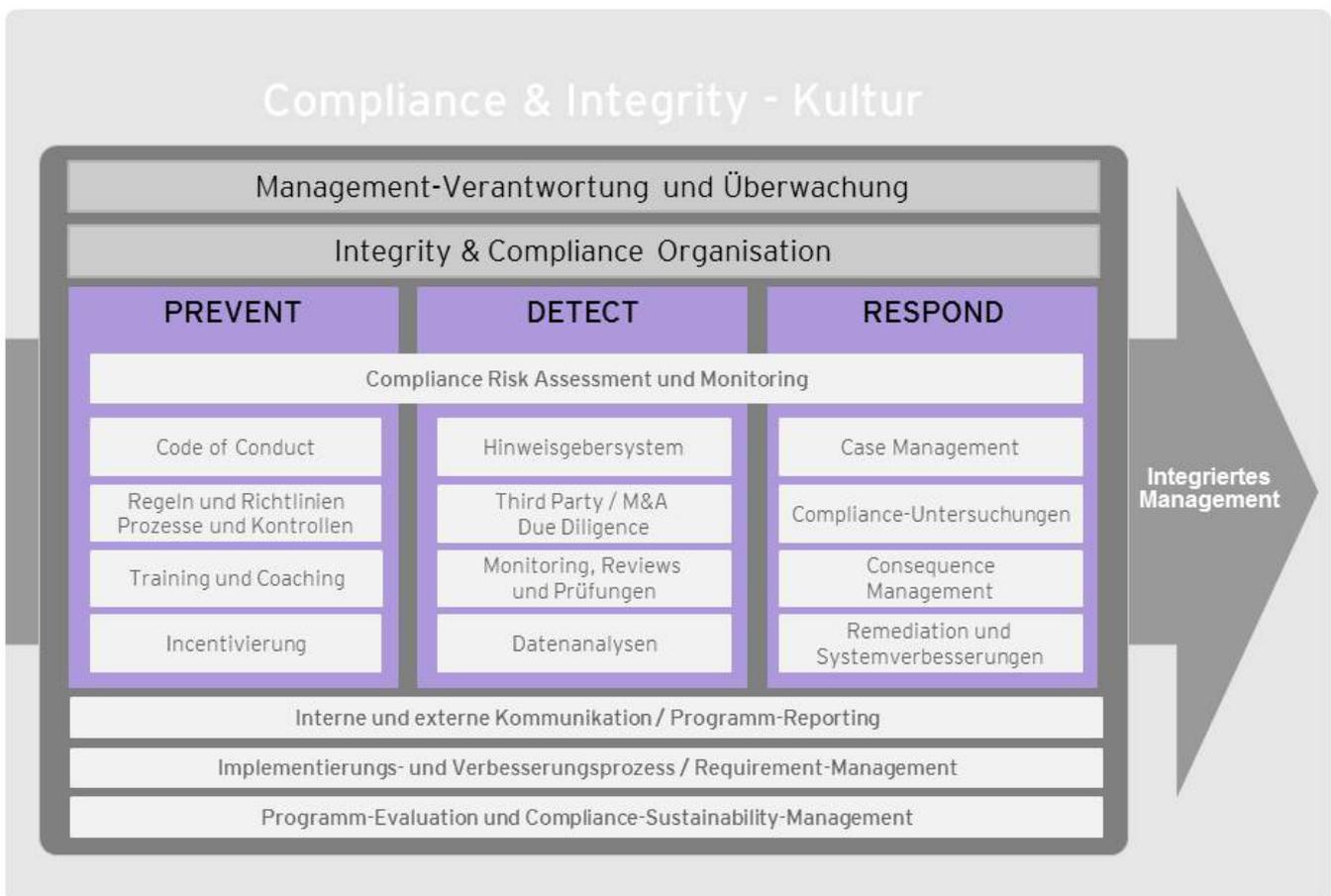


Abbildung: Good Practice Integrity & Compliance-Programm

³ <http://www.welt.de/wirtschaft/article133728270/Korrupter-spanischer-Clanschockt-die-Katalanen.html>.

► ‘Compliance Lifecycle Management’ – Von regelbasierter Compliance zum wertorientierten Integritätsmanagement

Unterstützung der Führungskräfte erreicht die Compliance-Organisation schnell die Grenzen der Wirksamkeit und der Glaubwürdigkeit. Die regelmäßige Unterstützung durch den „Tone from“ und „Tone at the Top“, dem sog „Walk the talk“, die aktive Involvierung in Compliance-Aktivitäten und die Überwachung der Wirksamkeit sind hierbei Grundpfeiler. Bei einer „Zero-Tolerance“ Politik ist das Management ebenso in der zwingenden Position, diese bei nachgewiesenem Fehlverhalten in der Organisation auch entsprechend umzusetzen.

■ Compliance-Risikoanalyse

Die Compliance-Risikoanalyse stellt das Fundament für die Ausgestaltung des Compliance-Programms dar. Doch die effektive Durchführung dieser Analysen ist ebenso eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Standards wie COSO⁴, die Guidance zum „UK Bribery Act“ oder auch die jüngst veröffentlichte FCPA Guidance der US Securities and Exchange Commission (SEC) und des Department of Justice (DOJ) bieten zwar geeignete Hilfestellungen doch die Ausgestaltung der Risikoanalyse sollte auf das Unternehmen zugeschnitten und keine Übung sein, die sich nur auf die oberen Unternehmensfunktionen oder die Compliance-Abteilung selbst beschränkt. Eine Integration von wesentlichen Konzerngesellschaften, Sparten und auch deren Fachmitarbeiter („Risiko-Owner“) erweitern das Spektrum in der eigentlichen Beurteilung der potenziellen Compliance-Risiken des Unternehmens. Die Sprache und die möglichen „Violation Cases“ sollten einfach formuliert und mit Beispielen hinterlegt sein. Die Kombination der Risikoanalyse mit weiteren themenverwandten Prozessen im Unternehmen (wie bspw. Risikomanagement oder Internal Audit Risk Assessments) steigert die Akzeptanz des Vorgehens.

■ Ressourcenallokation

Ebenso ist es notwendig eine Balance in der Compliance-Risikobearbeitung herbeizuführen – nicht jedes Risiko, welches im Compliance-Assessment identifiziert wurde, muss zwingenderweise durch ein strukturiertes Compliance- und Integritäts-Management-Programm mitigiert werden. Oftmals lässt sich so beobachten, dass eine Schiefelage bei der Ressourcenallokation für identifizierte Compliance-Risiken existiert. Ressourcen werden im überdurchschnittlichen Maß für die Reduzierung einzelner Risiken eingebunden; ohne zu reflektieren, welche mitigierende Maßnahmen tatsächlich notwendig erscheinen. Daraus resultierend können Prozesse und Strukturen etabliert sein, die Compliance als eine administrative und prozessverlangsamende Unternehmensfunktion erscheinen lassen, deren originärer Zweck eigentlich die Risikoreduzierung, Aufklärung und das effektive Management von Compliance darstellt.

■ Wertebasiertes Compliance-Management

Die Herausforderung eines wertebasierten Compliance-Management besteht darin, die oftmals schwierigen Gesetze, Standards und Anforderungen in simple und pragmatische, jedoch einprägende Sachverhalte zu übersetzen. Typische Ansatzpunkte zum integritätsorientierten Compliance-Management sind u.a.

- Regeln und Richtlinien – Verkürzung und Vereinheitlichung von Unternehmensrichtlinien und Arbeitshilfen auf wesentliche Punkte, Erläuterungen und praktische Beispiele, „Do’s and Don’ts“ etc.;
- Strategische Compliance-Unternehmenskommunikation – Integration von Compliance und Integrität in die kontinuierliche interne und externe Unternehmenskommunikation;
- Ernennung von Compliance-Champions und Risiko-Experten aus den Fachbereichen für ad hoc-Fragen (bspw. auch gezielt für Risikofunktionen bei Unternehmen der Immobilienwirtschaft oder auch auf Infrastruktur- oder Großprojekten etc.);

⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (COSO) – Enterprise Risk Management; Integrated Framework / siehe auch: www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf

- Integration der Compliance-Funktion in Unternehmensentscheidungen (Mitgestaltung von Initiativen, Beratung in Unternehmensentscheidungen, Review-Funktion, etc.);
- Innovative und praxisnahe Trainings für Schwerpunktbereiche – Abkehr von klassischen eLearning- und Präsenztrainings zu adressatengerechten Compliance-Initiativen – insbes. auch neue Wege in der Ansprache von Subdienstleistern oder Mitarbeitern an Projektstandorten;
- Integration von Compliance in Vergütungssysteme und Koppelung dieser an Mitarbeiter-Ziele; Vereinheitlichung, Standardisierung und Integration von Compliance-Kontrollen und Aktivitäten in die Unternehmensprozesse.

■ Compliance-Programm-Monitoring und Integrity-Benchmarks

Ebenso wichtig wie die Herbeiführung einer stärkeren Compliance-Wertekultur im Unternehmen ist die Überwachung und Kontrolle der Compliance-Funktion. Diese Rolle ist nicht nur wichtig für die Unternehmensorgane; auch die Compliance-Organisation sollte ein regelmäßiges Monitoring des Compliance-Programms fördern und fordern, um Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren und Verbesserungen einzuleiten.

Hierzu zählen u.a.:

- Mitarbeiterbefragungen und Evaluation des Compliance-Programms und der Compliance Risiken;
- Benchmarking mit Wettbewerbern oder vergleichbaren Unternehmen (Größe, Internationalität, Risikoprofil);
- Externe Überprüfung von Compliance-Organisationen und deren Effektivität

Seitens der Unternehmensorgane stellt sich insbesondere die Frage des Wertbeitrages von Compliance- und Integritätsprogrammen für den Shareholder Value. Auch in diesem Bereich können innovative Bewertungsmodelle die Organe unterstützen, das Optimum und den Nutzen von Compliance für die Gesamtorganisation zu messen ■

Die Autoren



Andreas Pyrcek

ist Senior Manager bei Ernst & Young LLP (EY) am Standort New York/USA sowie Certified Compliance and Ethics Professional (Intl.). In der Abteilung 'FIDS - Business Integrity & Corporate Compliance' befasst sich Herr Pyrcek schwerpunktmäßig mit der Entwicklung, Implementierung, Monitoring und Prüfung von Compliance- und Wertemanagementsystemen. Seine Schwerpunkte liegen insbes. in dem Design und der Verbesserung von komplexen und internationalen Compliance- und Integritäts-Programmen, globalen Compliance-Reviews sowie Integration von Compliance-Programmen in die Unternehmensprozesse unterschiedlichster Branche und Größe.



Charn-Tieng Lai

ist Senior Manager, CFE, CCEP bei Ernst & Young LLP (EY) am Standort New York/USA. In dem Fachbereich 'FIDS - Business Integrity & Corporate Compliance' ist Frau Lai schwerpunktmäßig im proaktiven und reaktiven Compliance-Management tätig. Neben komplexen Compliance-Untersuchungen im In- und Ausland (insbes. Bribery/Corruption, Mitarbeiter-Fraud, Financial Statement Fraud, etc.) ist sie ebenso auf Risikoanalysen und Etablierung von effektiven Compliance-Programmen spezialisiert – hierbei berät Frau Lai insbes. Unternehmen im Infrastrukturgeschäft sowie im Bereich Media.

Cooling off in der Drehtür – Sperrfrist für Minister



Der rasche Wechsel prominenter politischer Akteure in die Privatwirtschaft ist immer wieder Gegenstand bisweilen extrem kritischer Reaktionen nicht nur in der Medienöffentlichkeit, sondern auch in Gesprächen politisch Interessierter bis hin zu zahllosen Stammtischklagen, in denen der Korruptionsvorwurf schnell erhoben ist. Die übergroße Mehrheit wünscht sich ein cooling off, eine Karenzzeit bzw. Sperrfrist, um das Tempo der Drehtür deutlich zu reduzieren, durch die Spitzenpolitiker aus ihren Ämtern in die Privatwirtschaft wechseln.

Die große Koalition hat hierzu im Koalitionsvertrag eine angemessene Regelung angekündigt¹, ohne dass bislang erkennbar ist, wie diese Regelung konkret aussehen soll.

Das Fehlen einer solchen Regelung hat auch die EU Kommission in ihrem ersten Anti-Korruptionsbericht für Deutschland moniert².

Als erstes Bundesland hat jetzt die Freie und Hansestadt Hamburg das Senatsgesetz geändert: Ehemalige Mitglieder des Senats haben dem Senat die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder sonstigen ständigen Beschäftigung außerhalb des öffentlichen Dienstes, öffentlicher Unternehmen, öffentlich-rechtlicher Körperschaften, Anstalten und Stiftungen innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren nach Beendigung des Amtsverhältnisses schriftlich anzuzeigen. Soweit eine solche Tätigkeit mit dem früheren Amt des ehemaligen Mitglieds des Senats im Zusammenhang steht und zu besorgen ist, dass durch sie amtliche Interessen beeinträchtigt werden, soll der Senat die Erwerbstätigkeit oder sonstige ständige Beschäftigung untersagen. Ein solches Verbot endet spätestens mit Ablauf von zwei Jahren nach Beendigung des Amtsverhältnisses. Die Voraussetzungen

einer solchen Untersagung entsprechen inhaltlich weitestgehend § 41 des Gesetzes zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern, wobei dort die maximale Dauer des Tätigkeitsverbots mit fünf Jahren³ vorgesehen ist.

Im Falle eines Verstoßes eines ehemaligen Mitglieds des Senats gegen ein ausgesprochenes Tätigkeitsverbot kommt nur eine Aberkennung von Übergangsgeld, Ruhegehalt und Hinterbliebenenversorgung für ausgeschiedene Mitglieder des Senats in Betracht.⁴

Es ist zu begrüßen, dass die Freie und Hansestadt Hamburg, die selbst keine derartigen Vorgänge aktuell zu beklagen hat, als erstes Bundesland eine gesetzliche Regelung getroffen hat, die eine Reaktion auf unakzeptable Politikerwechsel in die Privatwirtschaft ermöglicht, soweit es sich um Regierungsmitglieder handelt. Allerdings sollte auch nicht vergessen werden, dass ein Wechsel eines Politikers in die Privatwirtschaft nicht schlechthin von Übel ist.

Im Gegenteil: Wir können nicht auf der einen Seite die Lebensläufe von Politikern beklagen, deren Karriere in der Jugendorganisation einer Partei begonnen hat und die nach Abschluss ihrer Ausbildung niemals mehr in der Privatwirtschaft tätig waren und deshalb vermeintlich oder wirklich an ihren Ämtern kleben, und auf der anderen Seite jeden Wechsel in die

¹ Vgl. dort Seite 152: *Um den Anschein von Interessenkonflikten zu vermeiden, streben wir für ausscheidende Kabinettsmitglieder, parlamentarische Staatssekretärinnen und Staatssekretäre und politische Beamtinnen und Beamte eine angemessene Regelung an.*

² Bericht der Kommission an den Rat und das europäische Parlament über die Korruptionsbekämpfung in der EU vom 3. Februar 2014, Anhang Deutschland, Seite 4: *There are no precise rules regarding a waiting period for politicians and high-level public servants between leaving public service and taking up private employment.*

³ Das Übergangsgeld für Hamburgische Senatoren wird für höchstens zwei Jahre gewährt. Länger soll auch das Tätigkeitsverbot nicht gelten.

⁴ Vgl. Seite 4 der Bürgerschaftsdrucksache 20/13298

Privatwirtschaft als im Zweifel anrühlich brandmarken. Derartige Wechsel sind vielmehr durchaus zu begrüßen, zumal sie auch eine Voraussetzung dafür sind, dass sich in der Privatwirtschaft Tätige für einen vielleicht nur vorübergehenden Wechsel in die Politik gewinnen lassen.⁵

Solange ein solcher Wechsel nicht evident als Belohnung für den früheren Einsatz des betreffenden Politikers zugunsten gerade der Branche der Privatwirtschaft, in die er/sie dann wechselt, oder als Ankauf von Herrschaftswissen durch den neuen Arbeitgeber anzusehen ist, besteht kein Grund für eine Fundamentalkritik.

Da die Grenzen fließend sind und ein entsprechender Verdacht schnell geäußert ist, wird man das in diesem Zusammenhang häufig genannte „Gschmäcke“ allerdings nie ganz vermeiden können. Bei einer Regelung, wie sie jetzt in Hamburg getroffen ist, ist dieses „Gschmäcke“ aber kontrollierbar, wenn die Regelung verantwortungsvoll praktiziert wird. Es bleibt zu fordern, dass der Bund und die anderen Bundesländer rasch auf dem von der Freien und Hansestadt Hamburg aufgezeigten Weg folgen ■

⁵ Es reicht nicht aus, wenn sich von vornherein nur befristete Wechsel aus der Wirtschaft auf „One Dollar – Men bzw. Women“ beschränken. Die sind unter dem hier betrachteten Aspekt zwar in der Regel unproblematisch, da es sich überwiegend um Ruheständler oder „Privatiers“ handelt; ihr Nutzen für das Gemeinwesen erscheint aber eher „übersichtlich“.

Der Autor:



Dr. Jürgen Hübner

*ist Retired Partner der Latham & Watkins LLP
und war bis November 2012 Mitglied des Vorstandes
der Initiative Corporate Governance der
deutschen Immobilienwirtschaft e.V.*

IES

(International Ethical Standard)

Die ICG arbeitet aktuell an einem internationalen Projekt unter dem Dach der Vereinten Nationen mit, welches einen weltweiten Ethikstandard für die Immobilienbranche publizieren soll.

Die Idee

Die Idee zu dieser großen Aufgabe ist entstanden aus einer anderen internationalen Arbeitsgruppe, die vor Kurzem - ebenfalls mit Unterstützung der UNO - internationale Standards für eine einheitliche Flächenermittlung und -messung entwickelt hat.

Das Ziel

Ziel von IES ist es, gemeinsam ethische Standards für die Immobilienbranche weltweit zu entwickeln und zu implementieren. Die Herausforderung hierbei wird sein, einen international verbindlichen Standard zu formulieren, der sowohl die verschiedenen Berufsgruppen und Branchensegmente berücksichtigt, als auch den diversen nationalen, gesellschaftlichen und kulturellen Gegebenheiten Rechnung trägt.

Naturgemäß wird dieser Kodex eher einen allgemeineren „Überbau“ darstellen, der durch die einzelnen Organisationen und Verbände für ihre Länder und Mitglieder spezifiziert und umgesetzt werden muss. Diese sollen auch für die Implementierung und Durchsetzung verantwortlich sein. Der neue Standard kann also - muss aber nicht zwangsläufig - alle vorhandenen Leitlinien und Kodizes ersetzen.

Das Vorgehen

Die Gruppe setzt sich zusammen aus rund 45 Verbänden und Organisationen weltweit. Diese bilden eine Art Steering Committee (Trustees). Sie verpflichten sich, an der Erarbeitung und Implementierung mitzuwirken. Sie sind außerdem verantwortlich für die Auswahl eines Standard Setting Committees. Dieses Committee wird die eigentliche Erarbeitung der Standards vornehmen und

► IES (International Ethical Standard)

aus ca. 15 Fachleuten bestehen, die die Trustees mit Hilfe eines Vorschlags- und Abstimmungsverfahrens nominieren und aussuchen. Die Fachleute werden keine Verbandsvertreter sein, sondern in der Materie erfahrene Wissenschaftler und Praktiker. In der Zusammenstellung der Gruppe soll eine nationale ebenso wie segmentspezifische Diversität sichergestellt werden.

Der Zeitrahmen

Die beteiligten Organisationen haben eine Absichtserklärung unterzeichnet und damit den offiziellen Startschuss gegeben. Die Nominierung der Fachleute soll bis Ende Februar erfolgen, die Entscheidung über die Zusammensetzung des Committees bis Mitte März. Der erste Meilenstein wird für Ende September 2015 erwartet - bis dahin soll das Standard Setting Committee einen ersten Kodex-Entwurf entwickeln. Danach wird dieser Entwurf von den Trustees geprüft und ggf. vom Committee weiter bearbeitet, es folgt ein zweiter (wahrscheinlich finaler) Entwurf, der dann von den Organisationen verabschiedet werden muss ■

Die Autorin:



Karin Barthelmes-Wehr M.A.

ist Leiterin der Geschäftsstelle der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. sowie Referentin Corporate Governance und CSR des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Ankündigung
des Buches

„Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft“

Das Buch „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft“ ist ein gemeinsames Projekt des Zentralen Immobilien Ausschusses e.V. (ZIA) und der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (ICG) in Kooperation mit der International Real Estate Business School (IRE|BS) der Universität Regensburg. Ziel der Publikation ist es - basierend auf dem Nachhaltigkeitskodex des ZIA und den Leitlinien der ICG, die die Grundlage hierfür gelegt haben - die deutsche Immobilienwirtschaft verstärkt in Bezug auf die notwendige Integration von ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung zu sensibilisieren und hierzu zu befähigen.

Als praxisnaher Wegweiser soll das Buch die Entscheidungsträger der Branche bzgl. aktueller Entwicklungen auf diesem Gebiet weiter aufklären, Werkzeuge für die Implementierung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung bieten und damit eine zukunftsorientierte Entwicklung der gesamten Branche unterstützen. Die ganzheitliche Nachhaltig-

keitsorientierung ist für die Bau- und Immobilienbranche von besonderer Bedeutung:

Mit einem Anteil von ca. 1/5 an der Gesamtwertschöpfung ist der Sektor noch vor der Automobilbranche der zweitgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland. Neben dieser volkswirtschaftlichen Bedeutung, ist die Branche auch maßgeblich für



den hohen Ressourcenverbrauch und damit einhergehende Emissionen. Ebenso stellen die fortschreitende Digitalisierung, Urbanisierung sowie der demografische Wandel die Marktteilnehmer vor große soziale und ökonomische Herausforderungen, die im Rahmen dieser Publikation adressiert werden.

Die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Sektors sind somit einerseits eine Investition in die ökonomische Zukunftsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der jeweiligen Geschäftsmodelle; darüber hinaus belegt das Engagement aber auch die Übernahme von Verantwortung für den Erhalt einer intakten Umwelt und des sozialen Friedens.

In diesem Zusammenhang müssen Führungskräfte heutzutage zahlreichen komplexen Herausforderungen, insbesondere in der Wechselwirkung mit der Gesamtgesellschaft, begegnen: die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen, der fortschreitende globale Klimawandel, soziale Missstände oder die hohe Markttransparenz der Immobilienwirtschaft haben verstärkte Regulierungsbestrebungen der Gesetzgebung, eine erhöhte Sensibilität für Nachhaltigkeitsthemen auf Gesellschaftsebene und lauter werdende Nachhaltigkeitsforderungen verschiedener relevanter Anspruchsgruppen initiiert.

Um diesen Spagat zwischen der ökonomischen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und der Erfüllung von Nachhaltigkeitsforderungen diverser Anspruchsgruppen zu meistern, müssen Unternehmensführer als Vorreiter ihr unternehmerisches Wirken und Handeln mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit verbinden.

Das Buch setzt genau bei dieser Herausforderung an und bietet den Entscheidungsträgern der Branche eine wertvolle, sowohl fachlich tiefgehende als auch praxisnahe, gut lesbare Hilfestellung für die erfolgreiche Umsetzung an.

Die Implementierungsschritte werden dabei strukturiert aufgezeigt und beziehen sich einerseits auf die

Managementfunktionen des Unternehmens, aber auch operativ auf die einzelnen

Elemente der Wertschöpfungsfunktionen. Auf sieben Kapitel verteilt, denen zum schnelleren Lesen jeweils Zusammenfassungen vorangestellt sind, werden neben den Grundlagen, Chancen und Treibern der Nachhaltigkeit und der nachhaltigen Unternehmensführung auch einzelne Instrumente dargestellt. Als Dreh- und Angelpunkt nachhaltiger Unternehmensführung wird dem Personalmanagement ein gesondertes Kapitel gewidmet.

Die Suche, Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften (im Besonderen von Vorständen und Aufsichtsräten) mit den geeigneten nachhaltigkeitsorientierten Werten und Überzeugungen ist von essentieller Bedeutung für die organisationsweite erfolgreiche Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Aspekte einer nachhaltigen Corporate Governance werden in diesem breit gefächerten Werk ebenso behandelt, wie das Thema Nachhaltigkeitscontrolling und -reporting. Die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der (idealtypischen) Wertschöpfungskette von Immobilienunternehmen sowie die zahlreichen Erfahrungsberichte von Unternehmen der ZIA-Branchencluster bieten theoretische und praktische Einblicke in Bezug auf die operative Umsetzung.

Im Schlusskapitel werden die Kosten- und Nutzeneffekte nachhaltiger Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft gegenübergestellt und eindrucksvoll aufgezeigt, dass entsprechendes Engagement sich mittel- bis langfristig durch einen messbaren ökonomischen Mehrwert „rechnet“ und so zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit wertvolle Beiträge leisten kann.

Die Herausgeber dieses Buches sind hochrangige Vertreter aus der immobilienwirtschaftlichen Wissenschaft und Praxis:

➤ Ankündigung des Buches „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft“

■ Wissenschaftliche Leitung:

Professor Dr. Sven Bienert, MRICS REV

ist Geschäftsführer des IRE|BS Instituts und Leiter des Kompetenzzentrums für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.

Professor Dr. Wolfgang Schäfers,

ehemaliger CEO der IVG AG, ist Inhaber des Lehrstuhls für Immobilienmanagement am IRE|BS Institut der Universität Regensburg.

■ Praxis Leitung:

Werner Knips

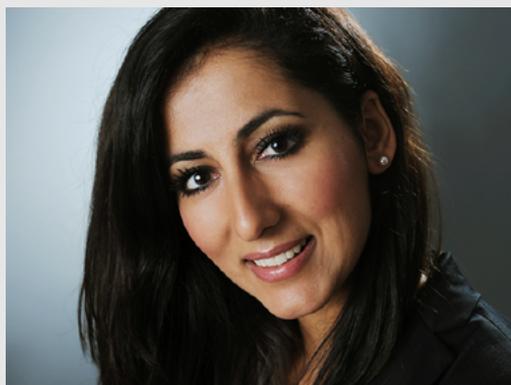
ist Partner bei Heidrick & Struggles GmbH & Co. KG, Gründer und stellvertretender Vorstandsvorsitzender der ICG e.V. sowie Gründungsvorstand und Präsidiumsmitglied des ZIA. Er hat maßgeblich zur Etablierung von Corporate Governance- und Nachhaltigkeits-Standards in der deutschen Immobilienwirtschaft beigetragen. Ferner ist er Leiter der ICG Real Estate Board Academy.

Thomas Zinnöcker

ist CEO bei der GAGFAH Group. Als Vizepräsident des ZIA und Vorstandsvorsitzender der ICG hat er die Nachhaltigkeitsorientierung der deutschen Immobilienwirtschaft maßgeblich vorangetrieben.

Das Buch „Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft“, ISBN: 978-3-89984-339-2, wird Anfang 2015 erscheinen und über den Buchhandel erhältlich sein sowie über den Online Shop www.baufachmedien.de bezogen werden können ■

Die Autorin:



Nelufer Ansari

hat einen Master in Real Estate (MSc RE) und ist seit Januar 2013 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft des IRE|BS Instituts der Universität Regensburg.

In den Vorstand gewählt

Auf der Mitgliederversammlung im November 2014 wurde Dr. Georg Allendorf in den Vorstand der ICG gewählt.



Foto: Deutsche Bank

Dr. Georg Allendorf, FRICS
 Co-Head Real Estate Europe
 Alternatives & Real Assets der
 Deutsche Asset & Wealth Management/
 Vorstand, Initiative Corporate Governance
 der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

Rendite mit Moral

Die gemeinsame Veranstaltung von ICG und RICS „Rendite mit Moral“ fand am 2.12.2014 in Frankfurt a.M. statt.



Aktuelle Arbeitskreise

AK „Zertifizierung“

Der Arbeitskreis hat seit 2012 das Zertifizierungssystem der ICG weiterentwickelt und an den Prüfstandard PS 980 des Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) angepasst. Das überarbeitete System wurde auf der Mitgliederversammlung Ende November verabschiedet. Es ist daher nun möglich, eine ICG-Zertifizierung auf der Basis eines entsprechenden Prüfungsberichts einer nach PS 980 durchgeführten Prüfung zu erhalten.

AK „Compliance“

Im Arbeitskreis Compliance wurde eine Risikoübersicht erarbeitet, die zur Expo 2014 vorgestellt wurde. Die Übersicht stellt typische vermögensschädigende Compliance-Risiken dar, die über den Lebenszyklus einer Immobilie hinweg entstehen können. Sie berücksichtigt hierbei alle Branchensegmente der Immobilienwirtschaft und beschreibt Schwachstellen für dolose Handlungen und Gegenmaßnahmen. Diese Handreichung ist bisher einzigartig in der Branche und stellt einen direkten Nutzen für die Unternehmen dar.

Sie wurde von der Branche mit großem Interesse aufgenommen und ist über die ICG-Homepage www.immo-initiative.de erhältlich (s. Folgeseite 25 des Newsletters).

AK Kodex-Aktualisierung“

Die Leitlinien der ICG werden laufend aktualisiert und an den Deutschen Corporate Governance-Kodex sowie nationale und internationale Anforderungen angepasst.

AK „Risiken in der Restrukturierung“

Ziel des Arbeitskreises ist es, eine Toolbox für verschiedene Immobilienbereiche zu erarbeiten, die folgende Fragen berücksichtigt:

- Welche Ursachen für Krisen und welche Arten von Krisen gibt es?
- Wie können Vorsorge und Bekämpfung aussehen?
- Wie kann gute Unternehmensführung trotzdem greifen?



AK „Bildung“

In diesem Arbeitskreis soll ein Corporate Governance-Curriculum für die Grundausbildung an den immobilienwirtschaftlichen Hochschulen erarbeitet werden.

Geplante neue Aktivitäten für 2015

AK „Nachhaltige Management- und Vergütungssysteme“

Ziel: Übersicht von Best Practice-Beispielen und Erarbeitung von nachhaltigen Management- und Vergütungssystemen

AK „CSR-Initiative“

Ziel: Konkretisierung des ZIA-Nachhaltigkeitsleitfadens durch Verankerung (und Aufzeigen des Nutzens) von sozial-gesellschaftlichem Engagement im Rahmen des eigenen Kerngeschäfts in der Immobilienbranche

AK „Women on Boards“

Ziel:

- Analyse der Gründe einer unterdurchschnittlichen Repräsentanz
- Analyse zu Gleichbehandlungsthemen wie Vergütung etc.
- Anzahl von Frauen in AR/BR- und V/GF-Gremien in der deutschen Immobilienwirtschaft deutlich erhöhen

The German Real Estate Summit 2015

Der nächste Summit findet statt am 25. und 26. Juni 2015 in Berlin.

ICG Real Estate Board Academy

Die nächsten Seminartermine sind geplant für Herbst 2015.

- „Operational Excellence“ (Grundlagenseminar)
- „Advanced Skills“ (Vertiefung für Praktiker)
- *Kontaktieren Sie uns bei Interesse!*

Compliance-Risiken in der Immobilienwirtschaft im Fokus: Dolose Handlungen

Die Risikoübersicht mit Beispielen und Handlungsempfehlungen finden Sie u. a. auf unserer Website unter:

<http://www.immo-initiative.de/zertifizierung/risikouebersicht/>



Veranstaltungen zu den Themen Compliance und Corporate Governance

23. März 2015 Deutscher Compliance Preis, Berlin
- Weitere Informationen unter:
<http://www.veranstaltungen.ruw.de/veranstaltungen/compliance/deutscher-compliance-preis>
- 23.-24. März 2015 Deutsche Compliance Konferenz, Berlin
- Weitere Informationen unter:
<http://www.veranstaltungen.ruw.de/veranstaltungen/compliance/deutsche-compliance-konferenz/>
- 23.-24. April 2015 Corporate Governance Compliance Strategies 2015, Berlin
- Weitere Informationen unter:
<http://www.compliance-governance2015.we-conect.com/de/r>
- 8.-9. September 2015 Compliance Handelsblatt Jahrestagung, Düsseldorf
- Weitere Informationen unter:
http://www.veranstaltungen.handelsblatt.com/veranstaltungen/compliance_2015

Fachzeitschriften

ZCG: Zeitschrift für Corporate Governance

Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

Weitere Informationen unter:
<http://www.esv.info/z/ZCG/zeitschriften.html>

Audit Committee Quarterly

Das Audit Committee Quarterly (ACI) ist die vierteljährlich erscheinende deutschsprachige Themen- und Informationsbroschüre des Audit Committee Institute. Sie enthält Informationen zu aktuellen Fragestellungen rund um den Aufsichtsrat, Corporate Governance im Allgemeinen und die Rechnungslegung.

Weitere Informationen unter:
<http://www.audit-committee-institute.de/23607.htm>

Compliance-Presseschau

- der Nachrichtenüberblick für Compliance-Verantwortliche

Weitere Informationen unter:
<http://www.compliance-manager.net/>

Impressum / Redaktion

Herausgeber

Thomas Zinnöcker
Karin Barthelmes-Wehr

Redaktion

Karin Barthelmes-Wehr
Bert-Peter Consoir
Dr. Jürgen Hübner
Prof. Dr. Tobias Just

So erreichen Sie uns

Karin Barthelmes-Wehr
Leiterin der Geschäftsstelle
Initiative Corporate Governance
der deutschen Immobilienwirtschaft
Tel. +49 211 598 155 81
Fax: +49 211 598 155 82
E-Mail: barthelmes@immo-initiative.de
Büro Geschäftsstelle:
Unter den Linden 42, 10117 Berlin
Tel.: +49 30 202 1585 55
Fax: +49 30 202 1585 29

Vorstand

Thomas Zinnöcker (Vorsitzender des Vorstandes)
Werner Knips (stellv. Vorsitzender des Vorstandes)
Bärbel Schomberg (stellv. Vorsitzende des Vorstandes)
Dr. Georg Allendorf
Prof. Dr. Tobias Just
Dr. Wulf Meinel
Dr. Frank Pörschke

Haftungsausschluss / Copyright

Sämtliche Beiträge und Inhalte des Newsletters sind sorgfältig recherchiert. Da Fehler sich jedoch nicht gänzlich ausschließen lassen, kann für die Fehlerfreiheit keine Garantie übernommen werden. Anregungen und Hinweise nehmen wir gerne entgegen.

Bitte beachten Sie, dass die Artikel nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion oder der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) wiedergeben.

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und Veröffentlichung - auch auszugsweise - sind ohne vorherige schriftliche Genehmigung der ICG nicht gestattet.

Der Corporate Governance-Newsletter ist ein kostenloser Service der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft.

www.immo-initiative.de



INITIATIVE CORPORATE GOVERNANCE[®]
DER DEUTSCHEN IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Wir stehen für
werteorientierte Unternehmensführung



Professionalität
Transparenz
Integrität
Nachhaltigkeit



We are committed to
value driven management



Professionalism
Transparency
Integrity
Sustainability

